دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة

The role of strategic thinking patterns in decision making: Field study in a brick industry of Djelfa

د. صدوق فتيحة

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

sadokfati77@gmail.com

أ.د. ضيف أحمد

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة

dif.ahmed@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/11/08 تاريخ القبول: 2019/05/22

الملخص: التفكير الإستراتيجي هو القدرة على اختراق المجهول لتصور احتمالات المستقبل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. وهذا يكون مرهونا بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة، وتحقيقها بفعالية. ومن هذا المنطلق تكمن إشكالية الدراسة التي تحاول معالجة أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها باتخاذ القرار.

حيث تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة بحثية للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من هذه الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج spss لمعالجة هذه النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى أن للتفكير الإستراتيجي أنماط مختلفة هي نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي. وكل هذه الأنماط تؤثر على اتخاذ القرار، حيث يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي، اتخاذ القرار.

Abstract : Strategic thinking is the ability to penetrate the unknown to visualize future possibilities, in order to achieve the objectives of the institution and its goals. This depends on the accuracy and accuracy of the decisions taken, and their effective implementation. In this sense lies the problem of the study, which tries to address the patterns of strategic thinking and its relationship to decision-making.

The questionnaire was used as a research tool to reach the results to be achieved from this study. The study found that strategic thinking has different patterns: universal thinking, pattern of abstract thinking, pattern of diagnostic thinking, pattern of schematic thinking. All of these patterns affect decision-making, where decision-making concerns the type of thinking that the path uses.

Key Words: Strategic Thinking, Universal Thinking Pattern, Abstract Thinking Pattern, Abstract Thinking Pattern, Diagnostic Thinking Pattern, Schematic Thinking Style, Decision Making.

JEL Classification : D7.

* مُرسل المقال: ضيف أحمد (dif.ahmed@gmail.com).

المقدمة:

التفكير الإستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولين من توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد تنفيذ العمليات الإدارية اليومية إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغيير الإيجابي بما يحقق في النهاية توجها فعالا لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجها مستقبلا، وتخفيض اصطدام المؤسسات بمعطيات السوق ذات التغيرات والتحديات الكبيرة.

ومن أهم تطبيقات التفكير الإستراتيجي هو اتخاذ القرارات بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، وبلوغ غاياتها، ذلك أن التفكير السليم يقود إلى الاختيار السليم للبديل الذي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وريادة السوق.

من هذه الأهمية البالغة لكل من التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر أنماط التفكير الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة في إبراز الجوانب الإيجابية لاتخاذ القرار، حيث يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الريادة. ولا يكون هذا إلا من خلال التفكير في القرارات التي يجب اتخاذها تفكيرا إستراتيجيا يحقق ما تسعة المؤسسة لتحقيقه.

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على التفكير الإستراتيجي كأحد الشعب في إدارة الأعمال.
- معرفة أنماط التفكير الإستراتيجي.
- التعرف على اتخاذ القرار ومراحله.
- الربط بين أنماط التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار.
- التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على نمط التفكير لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة :

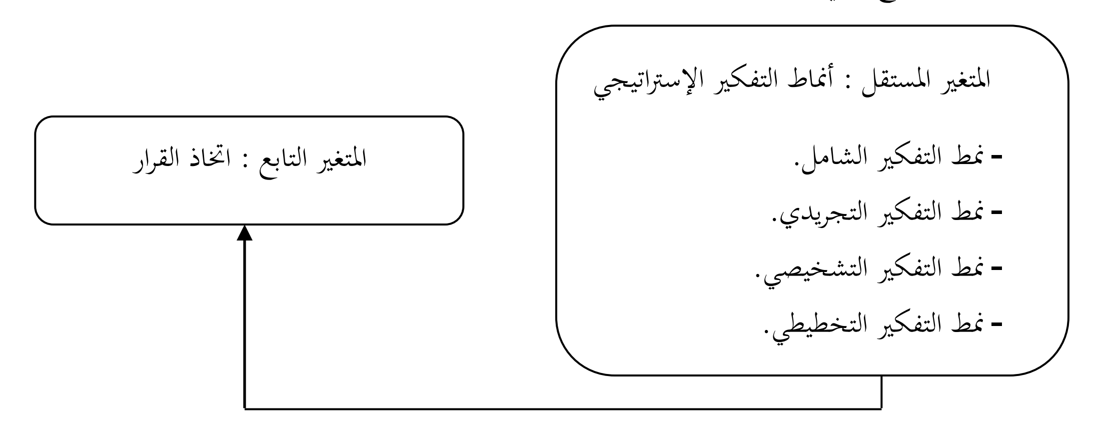
لمعالجة الإشكالية محل الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي، وذلك من أجل توصيف متغيرات الدراسة المتمثلة أساسا في أنماط التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار. كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة من أجل التطبيق العملي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاستعانة بأداة الدراسة الإستبانة.

فرضيات الدراسة :

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية هي : **يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ %5) لأنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار.**

والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ %5) لنمط التفكير الشامل في اتخاذ القرار.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ %5) لنمط التفكير التجريدي في اتخاذ القرار.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ %5) لنمط التفكير التشخيصي في اتخاذ القرار.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ %5) لنمط التفكير التخطيطي في اتخاذ القرار.
- وذلك وفق النموذج التالي :



هيكل الدراسة:

سيتم معالجة موضوع علاقة أنماط التفكير الإستراتيجي باتخاذ القرار، ضمن ثلاثة محاور على النحو التالي :

أولا : ماهية التفكير الإستراتيجي.

ثانيا : اتخاذ القرار.

ثالثا : دراسة ميدانية.

1. ماهية التفكير الإستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أعضاء أي تنظيم ، لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم ، مما يكفل استمرارية البقاء المتطور ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي ينقلنا من النظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من الأجزاء المنعزلة التي تتنافس كلها على الموارد إلى رؤية التنظيم على أنه كيان واحد مترابط الأجزاء.

1.1. مفهوم التفكير الإستراتيجي:

التفكير الإستراتيجي هو تفكير مستقبلي يعتمد على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة، وربط أجزائها بعضها ببعض من أجل اتخاذ القرارات الفعالة. وفيما يلي سيقدم تعريف للتفكير الإستراتيجي، خصائصه، وفوائده.

أ. تعريف التفكير الإستراتيجي:

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.(سلمان، 2004، ص246)

من خلال التعريف يتضح أن التفكير الإستراتيجي يرتبط بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفا فكريا.

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنظمة.

ومن جهة أخرى فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الإستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الإستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنظمة من واقع إلى واقع أفضل.

ب. خصائص التفكير الإستراتيجي:

يتسم التفكير الإستراتيجي بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

الجوهرية : فالتفكير الإستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي التي تمثل العوامل الرئيسية للنجاح والتي تضمن استمرار حياة المنظمة، مثل : رفع مستوى معدل النمو السنوي للدخل، تحقيق الميزة التنافسية، دعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، التفكير في نقاط القوة للمنظمة ونقاط ضعفها.

الشمولية: فالتفكير الإستراتيجي يجب أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، حيث أن المشاركة في التفكير الإستراتيجي في المنظمة يولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية كما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية. (الحسنية، 2009، ص86،87)

المستقبلية: ويقصد بها النظرة المستقبلية بعيدة المدى، وفي هذا السياق يقول براهالاد وهامال: "إن المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبله الآن غير جدير به غدا".

الإبداعية: أي التفكير الإستراتيجي يستخدم الخيال الواسع والإبداع مثل : التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، التفكير في فتح أسواق جديدة وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة. (الغالبي، 2007، ص62.63)

2.1. أنماط التفكير الإستراتيجي:

تعرف أنماط التفكير الإستراتيجي على أنها: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية". (الحراحشة، 2003، ص14)

وتتعدد أنماط التفكير الإستراتيجي تبعا للمواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

أ. نمط التفكير الشمولي:

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة.

ويغلب على تعامل القائد الإستراتيجي في الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع حلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية. ويقترن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل. (, (Lyles M & Thomas .J , 1988p131

ب. نمط التفكير التجريدي :

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله.

ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيرا مجردا. ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة. (طارق، 2002، ص81).

ج. نمط التفكير التشخيصي:

أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولا إلى حلول حتمية، فضلا عن القدرة على توقع محصلة العلاقات المسببة وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

وبالتالي فإن متخذ القرار يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع. (زكري، 2009، ص39)

د. نمط التفكير التخطيطي:

يقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار.(الكرخي، 2008، ص58)

2. اتخاذ القرار:

إن مسألة اتخاذ القرار هي من المسائل التي يتساوى فيها كل فرد من أفراد المؤسسة لأن الجميع يواجه هذه المسألة ولكن بدرجات متباينة ومسؤوليات مختلفة، وكل ما يتخذ يوميا من قرارات تخضع لمعايير معينة.

1.2. مفهوم اتخاذ القرار:

يعتبر مفهوم اتخاذ القرار من المفاهيم القديمة، وقد تطور بتطور المدارس الإدارية، وفيما يلي سوف يتم التعرف على تعريفه، خصائصه، وكذا أنواعه.

يعرف اتخاذ القرار على أنه "اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة". (كنعان، 1998، ص73)

يتضح من خلال التعريف أن اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة، ومنه فإنه يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على عدد من العناصر هي: (بن عواني، 2009، ص04)

- الاختيار؛
- توافر البدائل؛
- الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك؛
- الوقت؛ الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة؛

- البيئة الداخلية للمنظمة؛
- البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

2.2. مراحل عملية اتخاذ القرار:

وتتمثل فيما يلي: (نوري، 2003، ص08-09)

أ. مرحلة تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

ب. مرحلة جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

ج. مرحلة تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها : وضع المنظمة، السياسات التي تطبقها، الفلسفة التي تلتزم بها، إمكانياتها المادية، الوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير، قدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

د. مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار.

هـ. مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

3.2. أهمية التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها حيث أن كل المستويات الإدارية تواجه ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات.

والقرار الجيد يساعد المدير في نجاح أي إستراتيجية ويتطلب اتخاذ القرار الجيد تفكيرا إستراتيجيا مما يحقق للمؤسسة مستوى أداء عال.

ويختلف نمط التفكير من مدير إلى آخر وذلك حسب ما يلي:

أ. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير الشامل: حيث وفق هذا النمط من التفكير يهتم المدير بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويقوم بتقييم البدائل المتاحة وفقا للتراكم المعرفي والنظرة الكلية، ثم يختار البديل المناسب بما يحقق النتائج المستهدفة.

ب. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التجريدي: يتم تحديد المشكلة وفق التراكم المعرفي الخاص بمتخذ القرار، ويتم تقييم البدائل وفقا للحدس، ويتم اختيار البديل الأمثل حسب إحساس متخذ القرار.

ج. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التشخيصي: وفق هذا النمط يتم تحليل المشكلة تحليلا دقيقا، ويكون اتخاذ القرار من بين البدائل التي تم تشخيصها، ويكون حل حتمي غير مرن.

د. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التخطيطي: ضمن هذا النمط من التفكير يعمل المدير على معرفة الأسباب الكامنة وراء المشكلة، تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وهي تتسم بالمرونة، وتحديد النتائج الممكنة للقرار المتخذ.

3. الدراسة الميدانية:

في هذا المحور سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الآجر بالجلفة باستعمال أداة الدراسة الإستبانة.

1.3. التعريف بمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة:

تعتبر مؤسسة صناعة الآجر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الولاية، والتي سيتعرف عليها من خلال تعريفها، و أهم منتجاتها.

أ. تقديم لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة:

هي مؤسسة خاصة لصناعة الآجر لصاحبها "عسلوني ب" تتواجد بمنطقة "المعلبة" على بعد 4 كيلومتر شرق مدينة الجلفة، حيث يبلغ مجموع استثمارها 140 مليار سنتيم، وتعمل على توفير مناصب العمل لأزيد من 220 شخص. وبطاقة إنتاجية تقدر ب 140 ألف طن سنويا بمعدل 500 طن يوميا.

ب. منتجات المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات حسب الجدول التالي:

الجدول 01: "منتجات مؤسسة صناعة الآجر بالجلفة"

نوع المنتج	الكمية (خلال يوم واحد)
آجر بحجم 10cm/20cm/30cm	96000
أجر بحجم 15cm/20cm/30cm	90000

المصدر: وثائق المؤسسة.

التحليل الإحصائي لبيانات الإستبانة:

تم جمع المعلومات من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي تم تحكيمها من طرف مجموعة من الدكاترة ذوي الخبرة، وذلك من أجل الصدق الخارجي، ونظرا لأهمية الموضوع ودرجة حساسيته حيث يتعلق الأمر بأنماط التفكير الإستراتيجي فإن عينة الدراسة اشتملت على الإطارات الفاعلة في اتخاذ القرار في المؤسسة، والجدول الموالي يبين الأوزان النسبية لخيارات الإجابة في الاستبيان، وكذا المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها.

الجدول 02: "الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة"

خيارات الإجابة	الوزن
دائما	5
غالبا	4
أحيانا	3
نادرا	2
أبدا	1

الجدول 03: "المتوسطات المرجحة للفقرات"

المتوسط المرجح	الاتجاه
(1.8-1)	أبدا
(2.6-1.8)	نادرا
(3.4-2.6)	أحيانا
(4.2-3.4	غالبا
(5-4.2)	دائما

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

أ. صدق وثبات أداة الدراسة

بالنسبة للصدق الداخلي فقد تم حسابه بالاعتماد على برنامج SPSS وذلك باستعمال مقياس الثبات a كرومباخ وكان على النحو التالي :

الجدول 04: "صدق وثبات أداة الدراسة"

Cronbach's Alpha	N of Items
0.875	26

المصدر : مخرجات برنامج spss.

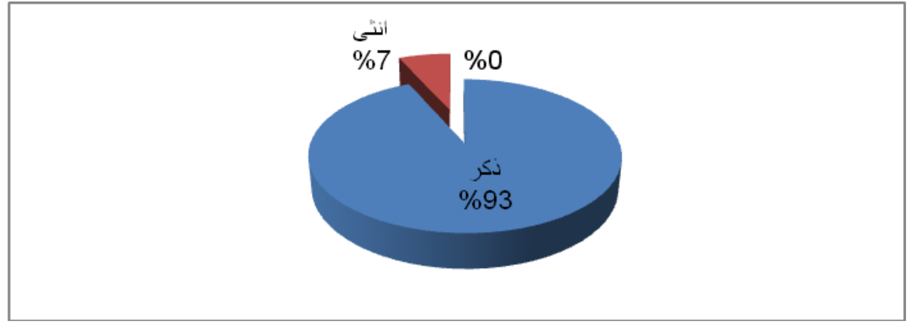
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة α كرومباخ قيمته 87.5% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة.

ب. تحليل البيانات الشخصية :

اختصرت الدراسة بالنسبة للبيانات الشخصية على الجنس، العمر والشهادة العلمية، وعدد سنوات الخبرة. باعتبارها أهم المتغيرات المؤثرة في نمط التفكير الذي يسهم في اتخاذ القرار.

ب.1. الجنس:

الشكل 01: "توزيع العينة حسب الجنس"

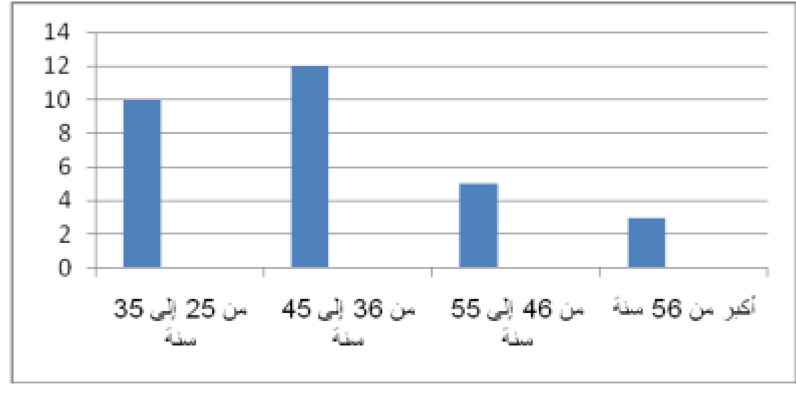


المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

يبين الشكل أن ما نسبته 93% هم من الذكور، في حين تبلغ نسبة الإناث 7%، ويرجع التفاوت الكبير بين النسبيتين إلى طبيعة العمل حيث أنه يعتمد على الجانب التقني أكثر باعتبارها مؤسسة إنتاجية، والذي يكون من المهام التي تكون حكرا على الرجال.

ب.2. العمر:

الشكل 02: "توزيع العينة حسب العمر"



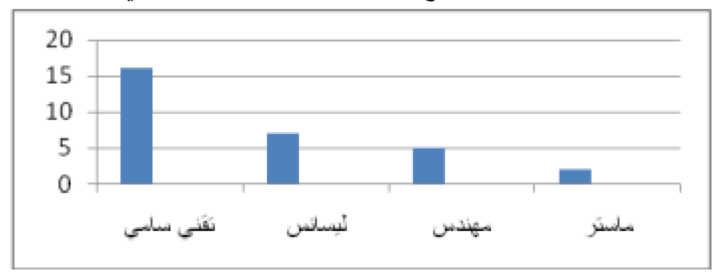
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة لأفراد العينة هي من تتراوح أعمارهم ما بين 36 و45 سنة وذلك بنسبة 40%، يليها من تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة بنسبة 33.33%، يليها من تتراوح أعمارهم ما

بين 46 إلى 55 سنة بنسبة 16.66%، يليها من تفوق أعمارهم 56 سنة بنسبة 10%. وتعود النسبة العالية للشباب إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على إمكانياتهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات.

ب.3. المستوى العلمي:

الشكل 03: "توزيع العينة حسب المستوى العلمي"

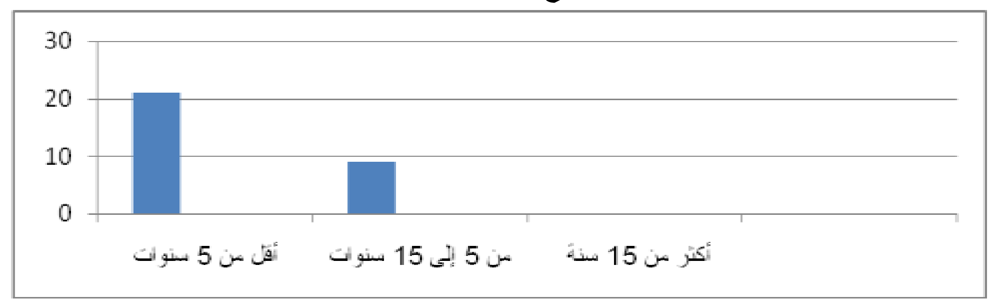


المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تقني سامي وذلك بنسبة 53.33%، يليها الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 23.33%، يليها مهندس بنسبة 16.66%، يليها الحاملين لشهادة الماستر بنسبة 6.66%. في حين نجد غياب لحاملي شهادة الماجستير والدكتوراه.

ب.4. عدد سنوات الخبرة:

الشكل 04: "توزيع العينة حسب سنوات الخبرة"



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 70%، في حين أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 15 سنة تبلغ نسبتهم 30%، أما نسبة أفراد العينة التي تفوق سنوات خبرتهم عن 15 سنة فهي معدومة. ويعود هذا إلى حداثة المصنع فقد دشن مؤخرا ودخل حيز الإنتاج.

ج. تحليل بيانات الإستبانة :

بالنسبة لميولات المسيرين في مصنع الآجر حول عبارات الإستبانة فإنها كما يلي:

ج.1. المحور الأول: يتعلق بأنماط التفكير الإستراتيجي والتي تقسم إلى أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول**: يتعلق بنمط التفكير الشمولي، وكانت ميولات العينة حسب الجدول التالي:

الجدول 05: "المتوسط الحسابي للبعد الأول (نمط التفكير الشمولي)"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نمط التفكير الشمولي	4.2154	0.6235	دائما

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانوا موافقين على هذا البعد، أي أنهم دائما يفكرون بطريقة إستراتيجية عند بناء خططهم.

- **البعد الثاني:** والذي يتعلق بنمط التفكير التجريدي ،كانت ميولات العينة حسب الجدول التالي :

الجدول 06: "المتوسط الحسابي للبعد الثاني (نمط التفكير التجريدي)"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نمط التفكير التجريدي	1.9602	0.9523	نادرا

المصدر: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم غير موافقين على هذا النمط من التفكير، حيث أكدوا أنهم نادرا ما يعتمدون عليه في اتخاذ القرارات.

- **البعد الثالث:** والذي يتعلق بنمط التفكير التشخيصي

الجدول 07: "المتوسط الحسابي للبعد الثالث (نمط التفكير التشخيصي)"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نمط التفكير التشخيصي	3.2051	0.8654	أحيانا

المصدر: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أجمعوا على أنهم أحيانا يستعملون نمط التفكير التشخيصي. وذلك من خلال اعتمادهم على أفكارهم في اقتناص الفرص في البيئة الخارجية، والتعامل بمرونة مع جميع المعطيات، والاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة بناء على العمل الممارس.

- **البعد الرابع:** والذي يتعلق بنمط التفكير التخطيطي.

الجدول 08: "المتوسط الحسابي للبعد الرابع (نمط التفكير التخطيطي)"

البعد الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نمط التفكير التخطيطي	3.8421	0.7541	غالبا

المصدر: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أجمعوا على أنهم غالبا ما يستعملون نمط التفكير التخطيطي، حيث يعتمدون على المقاييس الكمية لمراقبة الأداء الوظيفي، ويعتمدون في ذلك على عدد الوحدات المنتجة، وكذا اتخاذ القرارات سليمة أثناء ممارسة العمل بناء على المعلومات والبيانات التي جمعها بدقة.

ج.2. **المحور الثاني**: والذي يتعلق باتخاذ القرارات.

الجدول 09: "المتوسط الحسابي للمحور الثاني (اتخاذ القرارات)"

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اتخاذ القرارات	3.3621	0.9584	أحيانا

المصدر: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أجمعوا على أنهم أحيانا ما يتخذون القرار، وذلك من خلال تحديد المشكلة للمؤسسة بدقة، ثم تقديم حلول للمشكلات المطروحة، ثم إنجاح القرار الذي تم اختياره، ثم تقييم النتائج وتصحيح الانحرافات. حيث أن أغلبية المسيرين في مصنع الآجر يقومون بتنفيذ القرارات التي نادرا ما يشاركون في اتخاذها، أما القرارات التي يتخذونها فهي تتعلق بالأمور اليومية فهي قرارات تنفيذية أو تشغيلية، أما القرارات الإستراتيجية فهي حكر على مالك المؤسسة.

3.3. اختبار صحة الفرضيات:

الجدول الموالي يبين مدى ارتباط المحور الأول ممثلا بجميع أبعاده (نمط التفكير الشمولي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي) مع المحور الثاني والذي يتعلق باتخاذ القرار.

الجدول 10: "مدى ارتباط أبعاد المحور أنماط التفكير الإستراتيجي بمحور اتخاذ القرار"

رقم النموذج	SIG (فيشر)	α	نتيجة الفرضية
01	0.015	0.05	H_0 مرفوضة H_1 مقبولة
02	0.125	0.05	H_0 مقبولة H_1 مرفوضة
03	0.043	0.05	H_0 مرفوضة H_1 مقبولة
	0.032	0.05	H_0 مرفوضة H_1 مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج spss.

أ. إثبات صحة الفرضية الأولى:

والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 5%) لنمط التفكير الشامل في اتخاذ القرار.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 5%) لنمط التفكير الشامل في اتخاذ القرار.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن SIG لاختبار "فيشر "(F) كانت تساوي 0.015 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي(sig=0.015≤α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير الشامل في اتخاذ القرار.**

ب. إثبات صحة الفرضية الثانية:

والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التجريدي في اتخاذ القرار.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التجريدي في اتخاذ القرار.

من خلال الجدول (10) يمكن ملاحظة أن SIG لاختبار "فيشر "(F) كانت تساوي 0.125 ونلاحظ أنها أكبر من مستوى المعنوية أي(sig=0.125>α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مقبولة وبالتالي الفرضية البديلة مرفوضة. أي : **لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التجريدي في اتخاذ القرار.**

ج. إثبات صحة الفرضية الثالثة :

والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التشخيصي في اتخاذ القرار.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التشخيصي في اتخاذ القرار.

من خلال الجدول () يمكن ملاحظة أن SIG لاختبار "فيشر "(F) كانت تساوي 0.043 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي (sig=0.043≤α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي : **يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التشخيصي في اتخاذ القرار.**

د. إثبات صحة الفرضية الرابعة:

والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التخطيطي في اتخاذ القرار.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 5%) لنمط التفكير التخطيطي في اتخاذ القرار.

من خلال الجدول () يمكن ملاحظة أن SIG لاختبار "فيشر "(F) كانت تساوي 0.032 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي (sig=0.032≤α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة

وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي : **يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 5%) لنمط التفكير التخطيطي في اتخاذ القرار**.

الخاتمة:

لقد هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بالتفكير الإستراتيجي، ومعرفة مختلف أنماطه، وكذا علاقتها باتخاذ القرار. كما سلطت الضوء على معرفة درجة امتلاك مسيري مصنع الآجر لأنماط التفكير الإستراتيجي، ودرجة ممارستهم لكل نمط من الأنماط الأربعة (الشامل، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي). وكذا قدرتهم على اتخاذ مختلف القرارات وفق هذه الأنماط للتفكير الإستراتيجي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التفكير الإستراتيجي هو تصور للمستقبل، واستحضار الوسائل اللازمة لمواجهة تحدياته.
- للتفكير الإستراتيجي أنماط مختلفة يأتي نمط التفكير الشامل، ونمط التفكير التجريدي، ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي في مقدمتها.
- يعتبر اتخاذ القرار عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة من أجل حل مشكلة، أو تحقيق هدف، أو انتهاز فرصة.
- يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير.
- نمط التفكير الشمولي هو أكثر الأنماط التفكيرية استخداما من طرف مسيري مصنع الآجر.
- تقسيم الأنماط لا يعني أن المسير عليه الاختيار بينها لاتخاذ القرار وإنما قد يستخدمها كلها أو بعضها من أجل الوصول إلى القرار السليم.

التوصيات: يمكن الخروج بجملة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار لأنها عملية تعكس كفاءة الإدارة في التسيير، سواء تعلق الأمر بجمع المعلومات للوصول إلى البدائل، أو التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.
- منح فرصة للمسيرين في الإدارة الوسطى من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- لعمل على الاعتماد على نمط التفكير التخطيطي لحل المشكلات، لأنه الأنسب بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يعيشها القطاع خاصة من ناحية المنافسة.

المراجع المستعملة:

- أكرم سالم، التفكير الإستراتيجي وآفاق المستقبل البعيد، (2008). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2221، بغداد، العراق.
- حدان بن عواني، عبو هودة، (2009). فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، مداخلة في الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- زكري أسماء، (2014). محددات فعالية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- سليمان سلمان، (2004). البعد الإستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- طارق محمد، (2002). أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي للنشر والتوزيع، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل إدريس محمد صبحي، (2007). الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ليم إبراهيم الحسنية، (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية.
- مجيد الكرخي، (2008). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- محمد عبود الحراحشة، (2003). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، (2008). التفكير الإستراتيجي (الأنماط–الممارسات–المعوقات)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- نواف كنعان، (1998). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نوري منير وأخرون، (2003). الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية–التوصيات والمتطلبات، مداخلة في الملتقى وطني حول : أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرار، جامعة الجزائر3.
- Lyles M & Thomas .J, (1988). Strategic problem Formulation Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models, Journal Of Management Studies, Vol. 25, No 2.